تطبيقات الحوكمة في الاقتصاديات الناشئة –دراسة حالة التجربة التركية–

(ص ص 109–124)

Governance applications in emerging economies -case study of Turkish experience-

مديحة بخوش*

جامعة العربي التبسي –تبسة– الجزائر.

madihabakhouche@gmail.com

تاريخ الإستلام: 2018/10/06 تاريخ القبول: 2018/12/29 تاريخ النشر: 2019/01/15

ملخص:

تزايد الاهتمام بتبني مبادئ الحوكمة في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء، وتعد تركيا من أبرز الاقتصاديات الناشئة في منطقة الشرق الأوسط. وتأتي هذه الدراسة للتعريف بالحوكمة وابراز جهود تركيا في تبني هذا المفهوم في ظل شركاتها ذات الطبيعة العائلية، لتختتم الدراسة بخاتمة تعرض أهم النتائج والتوصيات.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، تركيا، مبادئ الحوكمة، حوكمة الشركات العائلية.

تصنيف **JEL** : G3،D13،L16

Abstract:

Interest in adopting the principles of corporate governance is growing in developed and emerging economies alike. Turkey is the most prominent emerging economies in the Middle East. This study defines governance and highlighting Turkey's efforts to embrace the concept in light of its family corporations. the study ends by a conclusion presents the most important results and recommendations.

Key Words: governance; Turkey; governance principles; family corporation’s governance.

Jel Classification Codes: G3, D13 ;L16

*:**المؤلف المرسل: مديحة بخوش** madihabakhouche@gmail.com

1. مقدمة:

أدت الفضائح المالية والممارسات الإدارية السلبية في العديد من المنظمات على مستوى العالم وما تبعها من تغيرات متلاحقة في بيئة العمل الدولية وانتشار الفساد بكل صوره إلى اعطاء الأولوية لهذا الموضوع، مع طرح العديد من التساؤلات حول ضرورة وضع ضوابط أخلاقية ومبادئ مهنية ومرتكزات كفيلة بحماية كل الأطراف الفاعلين في المنظمات على اختلاف توجهاتها سواء أكانت هادفة للربح أم لا، وتعد الحوكمة نتيجة حتمية للاجتهادات الدولية في هذا المجال التي تستخدم لإدارة الشركة والاشراف عليها وعلى مدى تطبيقها للمعايير المحاسبية الدولية حماية لحقوق المساهمين والمستثمرين ولاقتصاد الدولة ككل، لذلك برزت أهمية التطبيق الفعلي لهذا المفهوم وتنافست الدول نحو تبني مبادئه وتفعيلها من خلال عدد من الآليات على أرض الواقع، وتعد تركيا من الاقتصاديات الناشئة والجاذبة لرؤوس الأموال على المستوى الدولي، ولعل تطبيق مفهوم الحوكمة يعد من الضرورة بمكان لاقتصادها وخدمة لنموه وتطوره.

لذا تطرح الدراسة **الاشكالية** التالية: ما هو الدور الذي تضطلع به الحوكمة كمفهوم ونظام في خدمة اقتصاديات الدول؟ وما واقع تطبيقها في الاقتصاد التركي؟ وتنبثق عن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الحوكمة؟ وما هي محدداتها؟
- فيما تتمثل مبادئ الحوكمة؟
- ما هي أهمية الحوكمة بالنسبة للدول واقتصاداتها ؟
- ما هي حيثيات تبني تركيا لمفهوم الحوكمة وتفعيله واقعيا؟

وتهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل يعرف بالحوكمة، ويبرز أهميته على مستوى الدول واقتصاداتها مع توضيح خصوصية الاقتصاد التركي وخطوات تبني تركيا للحوكمة وابراز أهم المعوقات والفعاليات التي تتحكم في ذلك.

وتستمد الدراسة **أهميتها** من أهمية موضوعها؛ فالحوكمة أضحت مطلبا دوليا في عقد الاتفاقيات والانضمام للهيئات وحتى في طلب القروض، كما أن دراسة تطبيقها على مستوى الاقتصاد التركي من شأنه أن يقدم صورة على تطبيقات الحوكمة في أحد الاقتصاديات الناشئة وابراز جوانب القوة والضعف في نموذج التطبيق للاستفادة منه محليا.

وبغية الاجابة عن اشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية سيتم تقسيم هذا الاجتهاد إلى ما يلي:

- مفاهيم أساسية حول الحوكمة.
- تطبيقات الحوكمة في تركيا.

وستختتم الدراسة بخاتمة تعرض أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

2. مفاهيم أساسية حول الحوكمة

فيما يلي سيتم تقديم إطار نظري يعرف بالحوكمة:

1.2. ماهية الحوكمة

ظهر الحديث عن الحوكمة الشركات بوضوح مع بداية 1999 بعد تراكمات نتائج دراسات حول اخفاق شركات عملاقة عديدة، وقد ساهم حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي للدول الغربية في تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات.

أما جذور فكرة الحوكمة فتعود حسب (سليمان،2007) إلى المفكرين القدامى وعلى رأسهم دافيد هيوم، وجون جاك روسو حيث طرحوا أفكارا توحي بأن الاستقرار والحرية والديمقراطية، لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحتِّرام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد.

كما شهد العقد الأخير حسب (الصلاحين، 2010) من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجر الكثير من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية، كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري جعل

الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية بالغة. ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة وشكلت بدايات وإرهاصات الحوكمة في مفهومها الحالي، وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي، حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما يمثله هذا الانهيار من أزمة ثقة ومصداقية كانت تعصف بذلك البنك.

وعلى المستوى الدولي بدأ الاهتمام بمبادئ الحوكمة حسب (سليمان، 2008) من خلال منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية منذ عام 1999. حيث أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة، وتتالت الجهود في معظم دول العالم في وضع أدلة ومبادئ الحوكمة إن كان على مستوى المنظمات أو الهيئات الدولية.

وقد تم استخدام مفهوم الحوكمة في البداية كناية عن الطريقة التي تمارس وفقها إحدى الحكومات سلطاتها الاقتصادية والسياسية والإدارية وتقوم بتدبير موارد البلد من أجل تنميته، قبل أن تنتقل هذه العبارة إلى عالم المؤسسات. والحقيقة أنه يمكن تطبيق مفهوم الحوكمة على جميع أشكال وأحجام التنظيمات العمومية (الدول والحكومات)، والخاصة (المقاولات، والبنوك، والوكالات..) والمجتمع المدني وعلى جميع المستويات الدولية منها (منظمة الأمم المتحدة وأجهزتها)، والإقليمية (الاتحاد الأوربي، ومنظمة التعاون الإسلامي)، والوطنية والمحلية.(الايسيسكو،2015)

والحقيقة أن الكتاب لم يتفقوا على تعريف واضح ومحدد لمصطلح الحوكمة حسب (سايح، دون ذكر سنة النشر)، و يشير المفهوم عموما إلى: "الوسائل التي يتم من خلالها التحكم في توجيه النشاط أو مجموعة من الأنشطة حيث تحقق مجموعة مقبولة من النتائج وفقا لبعض المعايير المقررة، كما تعبر الحوكمة عن التماسك والتنسيق المستمر بين العديد من الفاعلين ذوي الأهداف المختلفة".

وقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف الحوكمة وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين وفيما يلي عرض لعدد منها:

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:" الحوكمة هي نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، بحيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة".(الدود وآخرون،2014)
- تعريف مؤسسة التمويل الدولية: " النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في أعمالها".(الدود وآخرون،2014)
- الحوكمة هي: "عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين واصحاب المصالح عن طريق مجموعة من التعاقدات التي تربطهم مع مجلس الإدارة".(حداد،2008)
- تعبر الحوكمة على: "مجموعة الآليات والاجراءات والتنظيمات والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط والشفافية والعدالة بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة المتاحة لديها بما يحقق أفضل المنافع الممكنة لكافة الأطراف أصحاب المصلحة".(عريقات وآخرون،2009)

ويتضمن مصطلح حوكمة الشركات حسب(عريقات وآخرون، 2009)الخصائص التالية:

- الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الاطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.

- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

والحوكمة في مضمونها تعبر حسب (الخضيري،2005) عما يلي:

- الحكمة بكل ما تقتضيه من نصح وارشاد وتوجيه، وما تقتضيه الحكمة من القدوة والاقتداء وحسن الحكم على الأشياء.
- الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم وتتحكم في السلوك وتضع معها الموازين وفق مؤشرات عامة عادلة ومنصفة.
- الاحتكام إلى المرجعيات، وإلى أساس أخلاقي وثقافي خاص بها في ضوء التجربة ونطاق الخبرة وفيما تم الحصول عليه من حكمة وعظة.
- التحاكم أمامها طلبا لعدالتها وانصافها من السلطة المتلاعبة بمصالح الأفراد خاصة عندما تنفرد السلطة بكل شيء.

2.2. مبادئ الحوكمة

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت اليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999، وأصدرت لها تعديل عام 2004 لتصبح ستة مبادئ ويمكن توضيح هذه المبادئ حسب (حماد،2005) على النحو التالي:

- ضمان وجود اساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات، بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- حفظ حقوق المساهمين: ويشمل نقل ملكية الاسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح، ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

- دور اصحاب المصالح: يجب أن ينطوي اطار الحوكمة على الاعتراف بحقوق اصحاب المصالح كما يقرها القانون ،وان يعمل ايضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين اصحاب المصالح، من اجل تصنيع الثروة وانشاء فرص عمل جديدة وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة. وينبغي أن يعمل اطار الحوكمة على تأكيد احترام حقوق اصحاب المصالح، التي يحميها القانون كما وجب أن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم، كما يجب ان يكون اطار الحوكمة يحوى اليات تسمح بمشاركة اصحاب المصالح.
- الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل اطار الحوكمة على تحقيق الافصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي والاداري والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.
- مسؤوليات مجلس الإدارة: تشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار اعضائه ، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية .
- المعاملة المتساوية بين جميع المتعاملين: تعني المساوة بين حملة الأسهم وضمان حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحق التصويت في الجمعية العمومية على القرارات الأساسية، وحمايتهم من أي عملية استحوذ او دمج مشكوك فيها او من الاتجار بالمعلومات الداخلية. كذلك وجب توفير العدالة بين جميع المتعاملين في الاطلاع على كافة المعاملات مع اعضاء مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين.

3.2. محددات الحوكمة:

تنقسم محددات الحوكمة حسب أغلب الباحثين إلى محددات خارجية وأخرى داخلية كما يلي:

1.3.2. المحددات الخارجية:

يقصد بها المناخ العام للاستثمار في الدولة ويتضمن ذلك حسب (يحياوي،2012) ما يلي:

- وجود القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، وهي القوانين العامة التي تضبط النشاط الاقتصادي وتشمل قانون الشركات، وقانون بيئة الأوراق المالية، وقانون سوق الأوراق المالية وقانون النقد والضريبة، وقوانين تتعلق بإحداث المصارف الخاصة وتطوير وتحديث المصارف العامة مع تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار وقانون الإفلاس وقانون الإشراف على التأمين والتحكيم وقوانين تنظم مهنة المحاسبة والتدقيق. بالإضافة الي عديد القوانين الاخرى التي تختلف من بلد إلى آخر.
- كفاءة القطاع المالي من مصارف وسوق النقد في توفير التمويل اللازم لتمويل المشاريع.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام رقابتها على الشركات من مصرف مركزي، وهيأة الأوراق المالية، والبورصة، ووزارة الاقتصاد.
- كفاءة المنظمات والجهات المهنية كجمعية المحاسبين القانونيين، ومكاتب تدقيق.

بالإضافة الى عديد المحددات الاخرى مثل: مكاتب المحاماة، وشركات التصنيف الائتماني شركات الاستشارات المالية والاستثمارية.

ووجود هذه المحددات وضمان تنفيذها يحقق الإدارة الجيدة للشركات ويساهم في أن تكون الحوكمة في أعلى درجاتها.

2.3.2. المحددات الداخلية:

تشير حسب (أحمد، 2010) إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات بين الهيئة العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارات الفرعية واللجان المنبثقة عن مجلس الادارة ،كما يتم توزيع وتقسيم المهام بين مختلف الاقسام والافراد استناد للمعايير والقوانين الداخلية، من أجل ضمان عدم تعارض المصالح وتوفير الحد الأدنى من الشفافية.

وبالتالي فالحوكمة تضبط العلاقة بين الأطراف أصحاب المصلحة في أي تنظيم كان مع ضرورة توفير عدد من المحددات الداخلية المرتبطة بالتنظيم وأخرى خارجية تخص البيئة الخارجية التي تنشط فيها تلك التنظيمات.

3. تطبيقات الحوكمة في تركيا

تعد تركيا من أبرز الاقتصاديات الناشئة حديثا بالنظر إلى مؤشرات النمو التي يحققها اقتصادها حتى أصبحت وجهة اقتصادية واستثمارية للعديد من رجال الأعمال على مستوى العالم، ولعل الحوكمة أصبحت ضرورة حتمية لتدعيم المكتسبات وتطويرها:

1.3 . تركيا كاقتصاد ناشئ:

يعرف اقتصاد تركيا كسوق ناشئة من قبل صندوق النقد الدولي ومتطورة بشكل كبير، مما يجعل تركيا واحدة من الدول الصناعية الجديدة . وهي من بين أبرز المنتجين للمنتجات الزراعية في العالم، والمنسوجات، والسيارات والسفن وغيرها من معدات النقل، ومواد البناء، والالكترونيات الاستهلاكية والأجهزة المنزلية. في السنوات الأخيرة، تشهد تركيا نموا سريعا في القطاع الخاص، إلا أن الدولة لا تزال تلعب دورا رئيسيا في الصناعة والأعمال المصرفية، والنقل، والاتصالات. وتركيا هي الدولة 17 من حيث الناتج المحلي الإجمالي الاسمي، و15 من حيث الناتج المحلي الإجمالي. تركيا عضو مؤسس في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (1961) ومجموعة العشرين للاقتصاديات الرئيسية (1999). منذ 31 ديسمبر 1995، وتركيا أيضًا جزء من الاتحاد الجمركي في الاتحاد الأوروبي . وبعد صعوده إلى السلطة في 2002، وضع حزب العدالة والتنمية منظورا جديدا للاقتصاد والسياسة والسياسة الخارجية، يشار إليه إجمالًا بـ«تركيا الجديدة». أكدت الحكومة الانضباط المالي، والتحول الهيكلي، والخصخصة. خلال هذه الفترة، تعافت تركيا سريعًا من الآثار السلبية لأزمة 2001 المالية، وحققت معدل نموٍّ مطردًا. كما نجت البلاد من أزمة 2008 المالية العالمية بأقل ضرر. تسعى الحكومة لتحقيق أهدافها بحلول الذكرى المئوية لتأسيس الجمهورية. (دون ذكر اسم صاحب المقال، 2018)

ويعتبَر النهوض الذي حققه الاقتصاد التركي على مدى العقد الماضي مثالاً يحتذى من قبل دول المنطقة على الأقل، فالاقتصاد الذي انهار عام 2001 بسبب سياسات الحكومة الاقتصادية والسياسية، بات اليوم يحتل المرتبة السابعة عشرة على مستوى العالم، كما أن الدولة التي كان يعوزها الاستقرار وينتشر فيها الفساد، باتت أقرب إلى نموذج يمكن أن تحذوه دول العالم

المتقدم . وإقليميا بات الاقتصاد التركي يشكّل –بحسب تقرير صادر عن مجلة "بلومبرج بيزنس ويك" الاقتصادية الأمريكية– أكبر اقتصاد في منطقة الشرق الأوسط على الإطلاق، متفوقاً بذلك حتى على حجم الاقتصاد السعودي، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ تركيا حقّقت ذلك دون انضمامها إلى الاتحاد الأوربي، ولنا أن نتخيّل قدرتها إذا ما تمّ قبول انضمامها إليه.(تركيا بوست، 2018)

ومن خلال ما عرض حول واقع الاقتصاد التركي، فالدولة بحاجة إلى تبني مفهوم الحوكمة وتفعيله ميدانيا كحافز لدعم المنجزات المحلية والشركات الوطنية من جهة وجذب الاستثمارات الأجنبية من جهة أخرى.

2.3. الشركات العائلية في تركيا:

يقدر الأتراك الروابط العائلية بشدة وعندما تطلق لفظ العائلة فيقصد به الأصدقاء والزملاء الموانين وهذه الروابط حسب (سليمان،2006) نجحت في تحقيق ما يلي:

– تحفيز المدراء والعمال على العمل الجاد من أجل مصلحة الشركة.
– ضمان المحافظة على أسرار العمل.

وهذه المزايا ساهمت من جهة أخرى في نظر (سليمان،2006) في خلق العديد من العراقيل من أهمها ما يلي:

– رفض مؤسسي الشركات تفويض سلطاتهم والتوقف عن العمل كرجل وحيد له كل الصلاحيات في حل مشاكل العمل.
– رفض تعيين أشخاص من خارج العائلة خوفا من تسريب الأسرار الاستراتيجية إلى المنافسين .

ويمكن أن يؤدي تأسيس ممارسات حوكمة في المشروعات العائلية في الوقت المناسب من حياة المشروع، إلى تقوية العلاقات العائلية، وجلب الاستقرار في عمليات المشروع، والمساعدة في توظيفها للتواصل المفتوح؛ مواهب الإدارة، كما يوفر إدارة أكثر فاعلية. وتوفر ممارسات الحوكمة

هذه مقرا مما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وتوفر لأفراد العائلة فرصة للاتصال. وسوف يساعد هيكل الحوكمة الفعال في معالجة القضايا التي تحدث في حياة المشروع، مثل توظيف أفراد العائلة، والنزاعات، وملكية الأسهم. وعليه فإن المباشرة في وضع نظام للحوكمة بتركيا يجب أن يراعي تبعا ل(مركز المشروعات الدولية، 2011) العناصر التالية:

- التوافق مع الثقافة المحلية.
- وضع قواعد واجراءات واضحة لواجبات أعضاء العائلة ومسئولياتهم.
- مجلس إدارة مؤهل وقادر على اتخاذ القرارات الموضوعية.
- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
- التعيين والترقية وتحديد المرتبات على أساس الكفاءة، وهو يعتبر أداة أساسية لاستمرار المنشآت العائلية و ربحيتها في المستقبل.

3.3. حوكمة الشركات في تركيا

أنشأت (TUSIAD)[1] سنة 2000 وقامت بترجمة ونشر مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD)إلى اللغة التركية وعلى أساس تلك المبادئ أعدت (TUSIAD) دستور حوكمة الشركات. إضافة إلى الاشتراك مع جامعة سابانسي (Sabanci University) في تركيا لإنشاء معهد لحوكمة الشركات نظمت الهيأة العديد من المؤتمرات حول الحوكمة. وشاركت في العديد من المؤتمرات داخل تركيا وخارجها. وألقي عل عاتق هذه الهيأة إعادة هيكلة قطاع الشركات في إطار يقوم على الشفافية والمحاسبة عن المسئولية والعدالة والمساءلة بشكل يعزز القدرة التنافسية للشركات، وقد لوحظ أن القوانين واللوائح التركية تدعم معظم مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، لكن يتطلب تطبيقها بعض التغييرات التشريعية التي تعتبر ضرورية لإقامة نظام حوكمة سليم، وركزت الهيأة على مجلس الإدارة تحديدا

[1]: TUSIAD : Turkish Industry and Business Association. (Turkish: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği).

كأحد أهم عوامل التغيير المطلوبة؛ باعتبار معظم الشركات في تركيا هي شركات عائلية فإن كيفية عمل مجلس الإدارة يعتبر أمرا حاسما في حكم الشركة. والالتزام بالممارسات السليمة لمجلس الإدارة يعني قيام مجتمع الأعمال بإعداد الشركات للطرح العام ويساعدها على خلق الطلب على التغيرات في التشريعات من خلال اقناع مجلس الادارة بالمكاسب التي ستحقق من خلال فصل الملكية عن الإدارة، وعمل دستور (TUSIAD) حسب (سليمان،2006)على توضيح العناصر التالية:

- ارشادات غير ملزمة لكيفية التخفيف من المخاطر الناشئة عن الفصل بين الملكية والإدارة.
- تحديد مسئوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة وكيفية التفاعل بينهما وبين المساهمين والأطراف أصحاب المصلحة.
- ارشادات بشأن تكوين طريقة عمل مجلس الإدارة، مع الإشارة إلى إنشاء لجان متخصصة لإعادة النظر والاشراف وتنفيذ الاجراءات والسياسات الرئيسية للحوكمة.

4.3.ارشادات (TUSIAD) للتنفيذ السليم لحوكمة الشركات في تركيا:

قدم (TUSIAD) مجموعة من الارشادات لمجلس الادارة تهدف إلى تخفيض المخاطر المصاحبة لفصل الملكية عن الإدارة وشملت هذه الإرشادات تبعا ل(سليمان،2006) ما يلي:

- ينبغي ألا يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة أقل من 5 وألا يزيد العدد عن 15 للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة بطريقة ملائمة.
- أن يكون لكل عضو في مجلس الإدارة صوت واحد بغض النظر عن الأسهم التي يملكها ولا ينبغي لأي عضو بما في ذلك رئيس مجلس الإدارة أن يتمتع بحقوق تصويت خاصة أو سلطة اعتراض وسيسهم هذا الاجراء في الأداء غير المتحيز لمجلس الإدارة في اتخاذ القرارات.

- ضرورة نظر مجلس الادارة بشكل سنوي في أداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي أن تكون إعادة الانتخاب مرهونة بالأداء الذي يقوم على أسس واجراءات واضحة ومعدة سلفا.
- حصول أعضاء مجلس الإدارة على مكافآت مجزية تتناسب مع الأداء الفعلي.
- تأسيس ثقافة للإفصاح التام والشفافية والالتزام بمعايير المحاسبة الدولية وانشاء إدارة للعلاقات مع المستثمرين والعلاقات مع أجهزة الاعلام.
- ضرورة تكوين أعضاء مجلس الادارة من أعضاء قادرين على الاسهام بالخبرة والمهارات والمعرفة المتخصصة المطلوبة.
- من المحتمل بدرجة أكبر بأن يكون أعضاء مجلس الإدارة المستقلون غير متميزين، ومن ثم يمكنهم اتخاذ القرارات في مصلحة الشركة ولذا من الأفضل أن تكون أغلبية مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين عن 25% في البداية وينبغي أن ترتفع إلى 50%على الأقل في أقرب فرصة ممكنة.
- وضع نظام للمراجعة لتعزيز المحاسبة والمسئولية والتقييم الأمين للشركة والأداء الإداري ولمنع التعارض المحتمل في المصالح بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مع التأكيد على أن المدير التنفيذي الرئيسي يجب أن يكون العضو الوحيد في مجلس الإدارة الذي له دور في الإدارة أما باقي أعضاء مجلس الإدارة فينبغي أن يكونوا من غير التنفيذيين بالإضافة إلى فصل رئيس مجلس الإدارة ليختلف عن المدي التنفيذي.

وعليه يتضح أن (TUSIAD) أخذت بمبادئ حوكمة الشركات وحاولت وضع ارشادات تعزز تطبيقها على أرض الواقع مع مراعاة خصوصية الشركات التركية ذات الصبغة العائلية.

4. خاتمة

إن تبني مفهوم الحوكمة الذي انتقل من شركات المساهمة إلى كافة المنظمات على اختلاف توجهاتها ونشاطاتها من شأنه أن يقدم آليات تقلل من الممارسات السلبية في الشركات وحتى على مستوى الدول، وتضمن تطور الاقتصاديات ونموها، ولعل الاقتصاد التركي بحاجة إلى ممارسات عملية يمكن أن تساهم في تفعيل المفهوم على مستوى شركاته العائلية.

وفيما يلي عرض **لنتائج** الدراسة:

- الحوكمة تعبر عن الآليات والقواعد التي تنظم العلاقة بين الأطراف أصحاب المصلحة في تنظيم معين.
- يتيح ويكرس مفهوم الحوكمة عددا من المبادئ التي يمكن الاستناد اليها في تبني هذا المفهوم داخل الدولة إلا أنه يتطلب عددا من المحددات التي يجب توفرها لتصبح البيئة الداخلية بالمنظمة أو الخارجية مواتية لتبني هذا المفهوم.
- تركيا من الاقتصاديات الناشئة، والحقيقة أن مؤشرات اقتصادها تعطي صورة ايجابية عن واقع شركاتها وبيئة اقتصادها.
- الشركات التركية في معظمها شركات عائلية وهذا يتطلب تكييفا لمبادئ الحوكمة لمراعاة المكاسب العائلية وتطويرها.
- وضعت منظمة (TUSIAD) مجموعة من الارشادات لتعزيز الحوكمة في الشركات العائلية وهي بذلك كيفت مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي مع خصوصية الشركات في تركيا.
- إن تفعيل ارشادات منظمة (TUSIAD) من شأنه أن يسهل تبني الشركات العائلية التركية لمفهوم الحوكمة خدمة لاقتصاد الدولة ككل.

وفي ضوء ما عرض من نتائج يمكن تقديم عدد من **التوصيات:**

- ضرورة فهم آليات تفعيل مبادئ الحوكمة وتكييفها مع خصوصية كل اقتصاد.

- إن تبني مفهوم الحوكمة يتطلب تفعيلا لمبادئها مع طبيعة الواقع الاقتصادي في الدولة، وارشادات (TUSIAD) نموذج لتطبيق الحوكمة التي راعت خصوصية الاقتصاد التركي.
- العمل على حوكمة الشركات العائلية وتكييف الآليات لتجسيدها واقعيا.

ويبقى تفعيل الإرشادات التي وضعتها وأوصت بها الهيئات المحلية في تركيا أو اقترحتها المنظمات الدولية يتطلب الوقت الكافي لتجسيده على أرض الواقع.

5. قائمة المراجع

1. إبراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطن وغسيل الأموال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2010.
2. حربي عريقات وآخرون، قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرون، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي، مصر، 2009.
3. سايح تركية، حماية البيئة في ظل التشريع الجزائري، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، مصر.
4. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم – المبادئ- التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة، دار الجامعية، مصر، 2005.
5. عبد القادر سليمان، الأسس العقلية للسياسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 .
6. فادي النواف الدود وآخرون، تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام، المرصد الاقتصادي الأردني، منتدى تطوير السياسات الاقتصادية، الأردن، 2014.

7. محمد أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
8. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006.
9. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر،2008.
10. مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا: تجارب وحلول، فيفري 2011.
11. الايسيسكو، "حوكمة البيئة من أجل استدامة بيئية في العالم الاسلامي"، وثيقة مقدمة للمؤتمر الدولي السادس لوزراء البيئة التغيرات المناخية: تحديات المستقبل من أجل تنمية مستدامة، المغرب،8-9 أكتوبر 2015.
12. عبد المجيد الصلاحين، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا،2010 .
13. مناور حداد، حوكمة الشركات ودورها في التنمية الاقتصادية ،المؤتمر العلمي حول حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
14. نعيمة يحياوي ، حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الاداء المالي للشركات، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2012 .
15. دون ذكر اسم صاحب المقال، اقتصاد تركيا، 2018/10/20، على الموقع:
https://ar.wikipedia.org/wiki
16. تركيا بوست، دون ذكر عنوان المقال،2018/10/21، على الموقع :
https://www.turkey-post.net